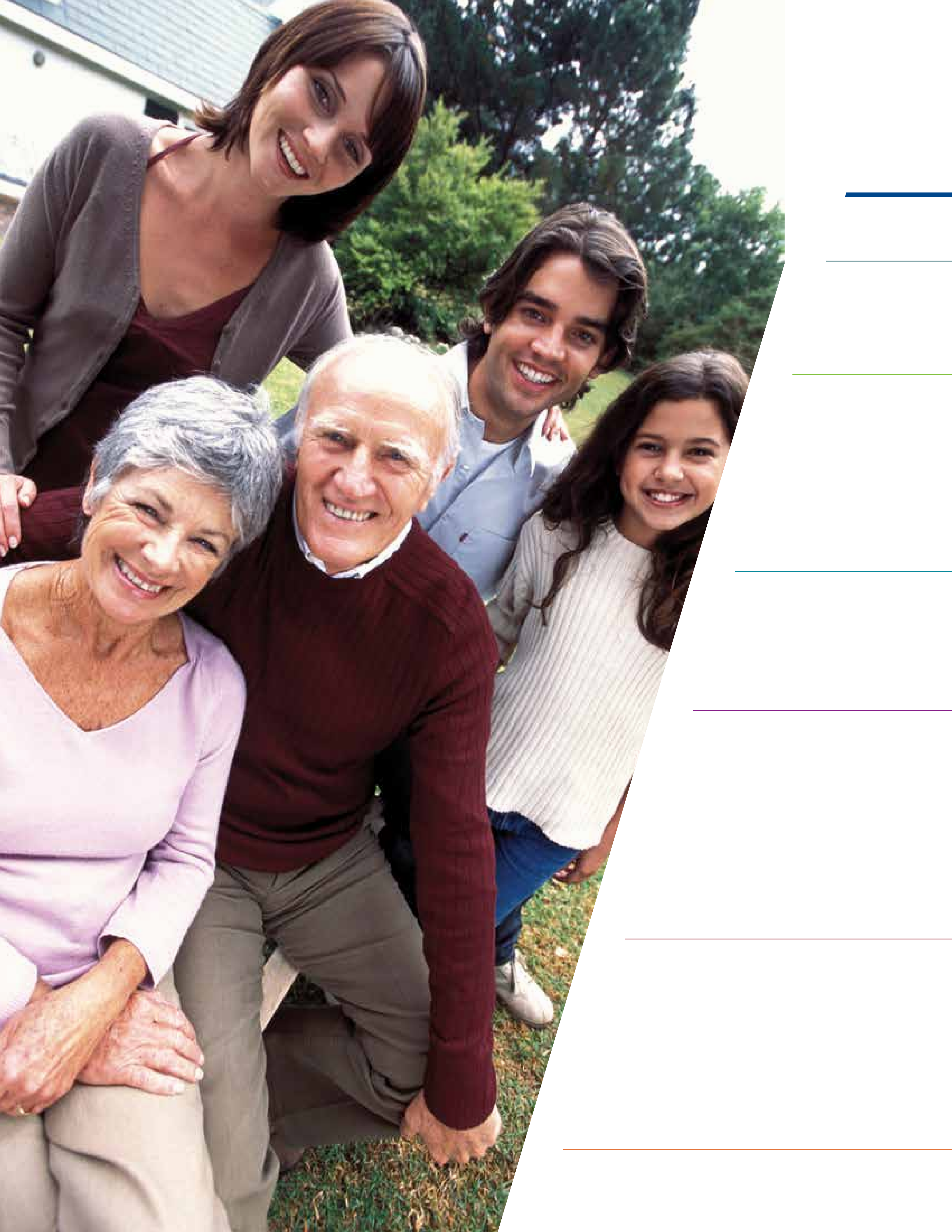


KPMG
cutting through complexity

Empresas Familiares en México:

El desafío de crecer, madurar y permanecer

KPMG en México



Contenido



Introducción

Las empresas familiares son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aún así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones. Para cumplir estas metas, existen programas públicos y privados que pueden encauzarlas y contribuir a su continuidad.

En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una idea, un proyecto o un *business plan* universitario, puede nacer un negocio que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones. Así nacieron cadenas de farmacias, franquicias de comida, empresas constructoras, cines y fabricantes de autopartes, por mencionar algunos. De esta manera, se originaron consorcios industriales de alcance global, construidos por una familia en menos de medio siglo.

Desafortunadamente, no todas esas iniciativas llegan a consolidarse. El camino es arduo y hay muchos obstáculos, aun cuando los emprendedores de hoy ya no están solos, como solía ocurrir en el pasado. Existen profesionales mejor preparados con diplomados y maestrías, así como programas e incentivos públicos y privados, para que las empresas familiares crezcan y alcancen su propósito de crear valor para la sociedad y la economía. Eso es lo que alienta y da solidez a los esfuerzos empresariales y anima a los emprendedores.

En todos los mercados existen compañías institucionales, que son propiedad de fondos o inversionistas particulares y están dirigidas por gerentes y ejecutivos profesionales. Pero la gran mayoría de los negocios nacieron y siguen adelante gracias al esfuerzo de individuos y grupos familiares. En esta categoría caben incluso algunos consorcios que cotizan en las bolsas de valores, pero cuyos fundadores conservan el control y lo heredan de padres a hijos. Muchos de ellos llevan la tradición familiar en el nombre de la empresa.

En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad.



En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control

Las empresas de gran tamaño son escasas, la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años (el último es de 2009 y la información fue publicada en 2010-12), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. En nuestro país, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB).

El INEGI ha compilado y publicado una lista de las mil compañías más grandes del país[1], mismas que integran el 16.8% de todos los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), y que representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México. Si se revisan otros listados, como el de las 500 empresas más importantes de México de la revista Expansión, se verá que en la parte baja del mismo aparecen firmas de alcance regional, quizá con menos de 250 trabajadores. Esto muestra que las empresas de gran tamaño son escasas, y que la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño.

Otros datos del INEGI indican que las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9% de todas las empresas censadas tiene un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias.



[1] Las mil empresas más grandes: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. 2012.

¿Por qué tantas atenciones a las Mipymes?

Las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores alientan con el deseo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos. En ocasiones son la vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo o conocimiento disponible, como una máquina de imprenta, un taller de carpintería o una técnica artesanal heredada. No todos los restaurantes se abren con la idea de convertirse en franquicias exitosas, ni todas las fábricas esperan ser proveedoras de la industria aeroespacial. Pero pueden lograrlo con preparación y tenacidad si son capaces de sobrevivir a los primeros errores y sortear los obstáculos que causan más fracasos.

El hecho es que, cuando nacen de manera poco planeada, la mortalidad es altísima. Muchas veces les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados, por lo que abandonan la idea. En ocasiones, las frenan cuestiones relativas a la administración:

- Una organización poco clara para tomar decisiones sobre las compras, los empleados y el dinero
- Falta de una buena gestión de costos
- Políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar

El reto es agregar valor al negocio. Sin embargo, hay familias que creen que la empresa debe servirle a ellas.

Familia, propiedad y negocio

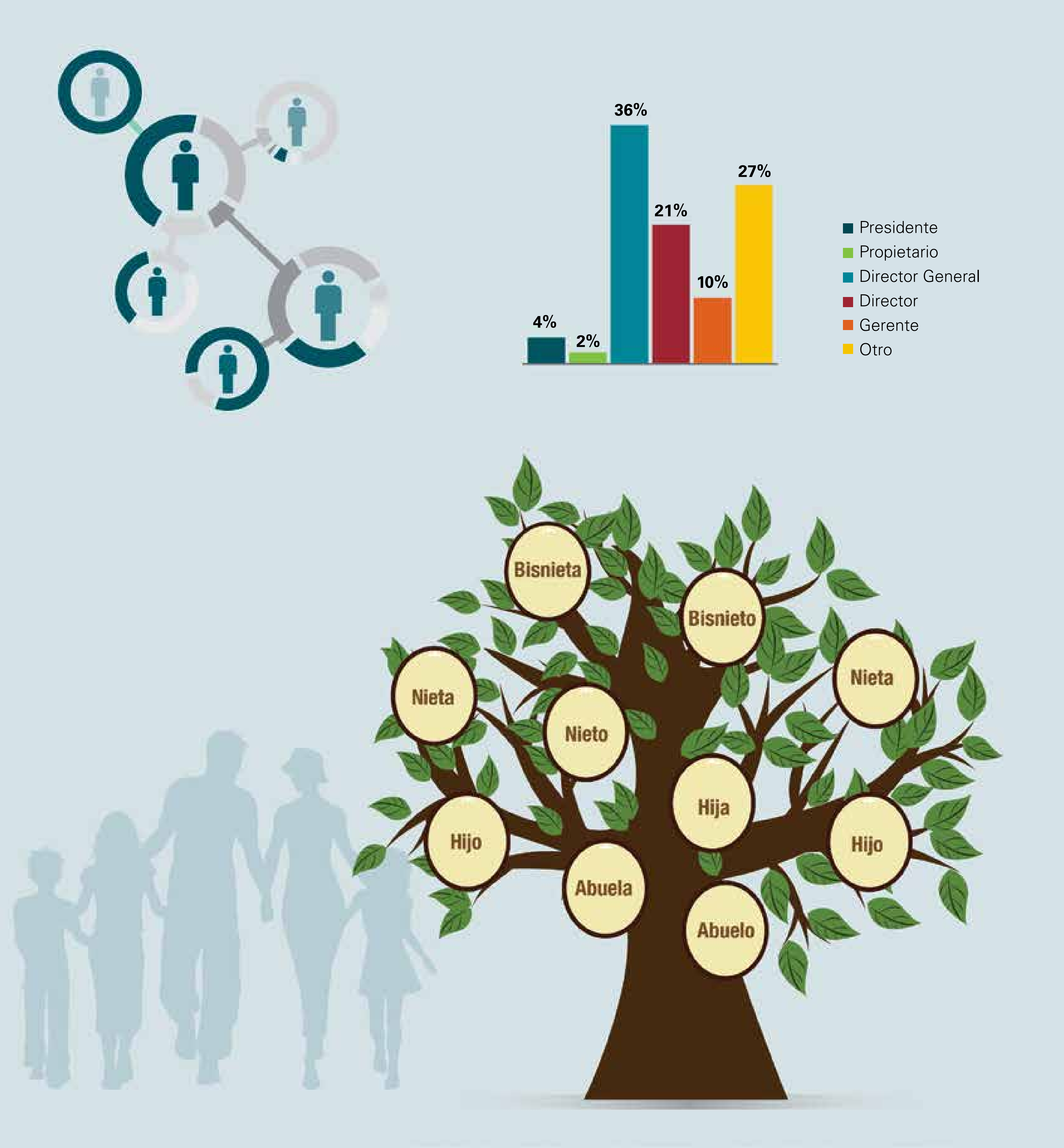
Especialistas de KPMG que han estudiado el tema a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones. ¿Quién será el próximo gerente: el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia?

Aunque haya organizaciones que respondan que ya habrá tiempo para eso, es útil construir los caminos por los que comenzará a desplazarse y formarse el personal –hijos, sobrinos, empleados competentes–, destinado a pasar a la siguiente generación. De esta manera, se diseña un plan de sucesión que ayuda a fortalecer el futuro del negocio.

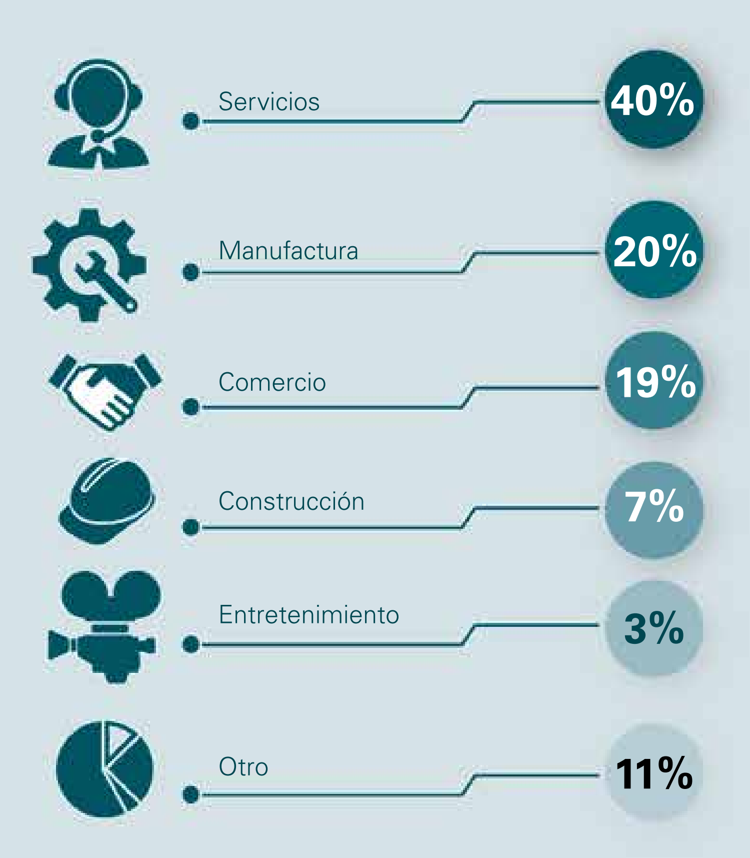
Como una contribución al conocimiento de este fenómeno, KPMG realizó una encuesta entre más de 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares en México. En este documento presentamos los resultados de esa consulta, junto con un análisis que seguramente será de utilidad para quienes administran, promueven, asesoran y llevan adelante negocios donde la familia tiene una presencia relevante.



Perfil de los encuestados



Industria del encuestado



En la muestra están representados los principales sectores industriales. Según el INEGI, Comercio ocupa 30.5% de los trabajadores del país, Servicios no financieros 34.1% y Manufactura 23.2%. Están presentes diferentes tamaños de negocios, destacando el hecho de que 37% de quienes responden son directivos de empresas con más de 500 empleados, clasificadas como grandes. Estos ejecutivos tienen sin duda una amplia experiencia que compartir a pesar de que, como se verá a lo largo del estudio, sufren carencias en la administración y las estrategias. Asimismo, están representados negocios que operan en una región, a nivel nacional e incluso internacional, y 41% reconoce ingresos superiores a 300 millones de pesos.

Número de empleados

Ambiente de operación



Ingresos estimados en un año (en pesos)

- Hasta 10 millones
- Entre 11 y 50 millones
- Entre 51 y 100 millones
- Entre 101 y 300 millones
- Más de 300 millones

17% 23% 9% 10%

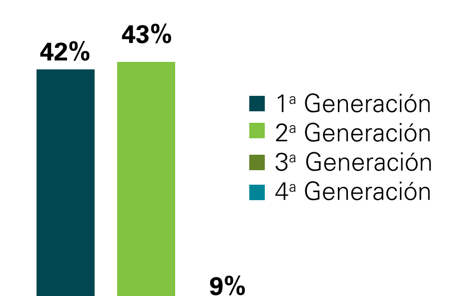


La mortalidad de los primeros años

Consistente con la idea de que las empresas familiares tienen al inicio una gran mortalidad, la mayor parte de la muestra (85%) está en su primera y segunda generación, mientras las organizaciones maduras se reducen considerablemente. En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. Numerosos estudios en EE. UU. muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. Según datos de la *Small Business Administration* (www.sba.gov) y el *Bureau of Labor Statistics* (www.bls.gov), 53% de las empresas de nueva creación o "*startups*" nacidos en 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después[2]. En pocas palabras, la mayoría de las empresas familiares –70%, al menos– no pasa a la siguiente etapa. Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años.

Aun así, y considerando que en la muestra hay un importante número de empresas grandes (con 300 a 500 trabajadores y ventas mayores a 300 millones de pesos), puede decirse que la juventud no está reñida con el crecimiento acelerado, y que empresas de primera y segunda generación pueden destacar de manera acelerada. En México hay ejemplos notorios, como cadenas de cines, farmacias, laboratorios, supermercados, incluso bancos, que alcanzaron un gran despegue en menos de 20 o 25 años.

Generación





En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida

[2]Small Business Administration, Start Up Failure Rates: The Definitive Numbers, United States, 2012. (http://smallbiztrends.com/2012/12/start-up-failure-rates-the-definitive-numbers.html)



La importancia de la capacitación

Aquí se podría afirmar que una buena formación académica es necesaria para mejorar las expectativas de vida de las empresas recién nacidas. México ha hecho un enorme esfuerzo para formar administradores de empresas, ingenieros y otros graduados con formación en negocios, y existen al menos 19 universidades que ofrecen maestrías en Administración de Empresas equivalentes a un *Master of Business Administration* (MBA). Por ejemplo, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) suma 20,000 graduados desde su fundación, en 1967. El Tecnológico de Monterrey, con 21 sedes en México y en el extranjero, reporta 17,000 estudiantes de posgrado en un año.

Las empresas llamadas tractoras, por su parte, tienen programas de desarrollo de proveedores pequeños y medianos, a los que apoyan en temas técnicos y de capacitación, así como con financiamiento. Acerca del tema, hay ejemplos como el Centro de Desarrollo de la Industria Automotriz en México (CEDIAM, cediam.org) y el Centro para el Desarrollo de la Industria Aeronáutica (CEDIA, cedia.com.mx).

Además, el Gobierno Federal y los estados, así como otros agentes de la economía, han reconocido la importancia de apoyar el avance de las Mipymes. Se han instrumentado estrategias para apoyar su desarrollo y supervivencia, incluyendo formación de emprendedores, las Guías Empresariales elaboradas por la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica (Secretaría de Economía, en contactopyme.gob.mx), así como créditos y apoyos económicos a través de la banca de desarrollo (por ejemplo, Crédito Pyme de Nacional Financiera, en www.nafin.com).

En años recientes, se han impulsado iniciativas para facilitar la apertura de negocios, como el portal Tuempresa (www.tuempresa.gob.mx), Iniciativa México (iniciativamexico.org) y el programa "Pepe y Toño" (www.pepeytono.com.mx) del Consejo



de la Comunicación, además de incubadoras y aceleradoras de negocios como Impulsa y Visionaria, y proyectos patrocinados por universidades, fondos privados, etc.

La administración federal actual renovó esta estrategia de manera temprana con la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, www.inadem.gob.mx), que tiene un ambicioso programa para el sexenio y que probablemente asumirá proyectos sectoriales de la Secretaría de Economía (como "Mi tortilla", "Mi taller", "Mi tienda") e incluso el Fondo Pyme (www.fondopyme.gob.mx). La Reforma Financiera reciente tiene capítulos que, de aprobarse, facilitarán la entrada de las Mipymes al crédito bancario.

También en mayo, durante la Expo Compras de Gobierno 2013, el titular del Poder Ejecutivo urgió a diferentes secretarías de Estado y organismos paraestatales a realizar las reformas legislativas necesarias para facilitar a las Mipymes el acceso a las compras del Gobierno Federal. Esto estará liderado por la Secretaría de Economía y a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Programa Nacional de Empresas Gacela, Programa de Desarrollo de Proveedores para Empresas Tractoras, etc.), y se integrará con ProMéxico al Programa de Oferta Exportable PyME.

Datos de la propia Secretaría de Economía indican que en 2010[3] el Gobierno Federal adquirió bienes y servicios por 61,500 millones de pesos en el sector Mipyme y que en 2012 la tendencia creció 52%, hasta casi 94,000 millones de pesos, es decir 28% del total de las adquisiciones del Estado.

Datos de la Secretaría de Economía indican que en 2012 el Gobierno Federal adquirió bienes y servicios por 94,000 millones de pesos en el sector Mipyme

[3]Presidencia de la República, El Gobierno tiene que gastar mejor y democratizar las adquisiciones, México, 2013. (http://www.presidencia.gob.mx/articulos-prensa/el-gobierno-tiene-que-gastar-mejor-y-democratizar-las-adquisiciones-enrique-pena-nieto/)

La familia, a veces un activo, a veces una carga

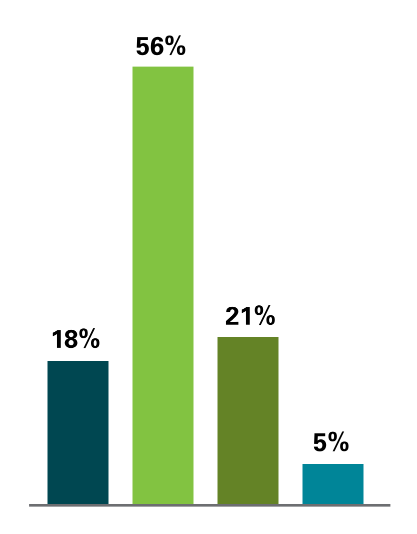
Una situación frecuente y compleja en las empresas familiares, donde el capital y las ideas provienen de un grupo cercano (padres, hijos, hermanos), es que se espera que participen como socios o empleados. Aunque no sepan mucho del negocio, quizá prefieren parientes a empleados contratados, por la confianza y por el deseo de apuntalar su futuro.

En la encuesta se aprecia esta tendencia, con 56% de empresas que contratan hasta cuatro socios o familiares; muy pocas (18%) tienen un propietario solitario; y 26% reclutan más de cuatro y hasta diez consanguíneos.

Sin embargo, hay que ser muy cuidadosos en este aspecto, que puede desbalancear el equilibrio entre el negocio y la familia. La experiencia de KPMG en otros países sugiere que quienes se integran y reciben un salario deben tener las habilidades necesarias para ganarse ese derecho, y en el futuro de hacerse cargo de los puestos directivos. Como parte de lo que será un proyecto de largo plazo, es necesario identificar desde temprano a quienes pasarán a la siguiente generación y asegurar que tengan la formación, y las habilidades para el trabajo. Si la persona no es lo suficientemente competente como para merecer el puesto por sus propios méritos, lo que hace es debilitar el conjunto de la organización.

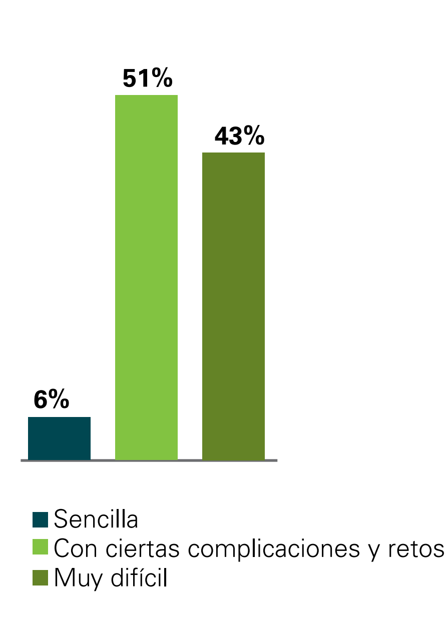


Número de accionistas y/o familiares trabajando en el negocio



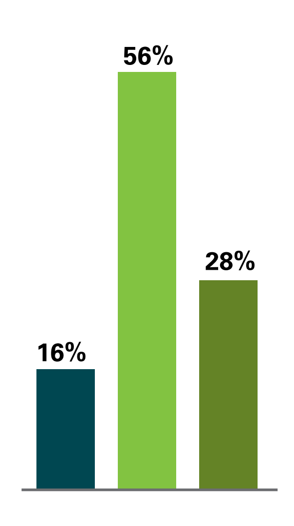
- Un accionista y/o familiar
- Entre 1 y 4 accionistas y/o familiar
- Entre 5 y 10 accionistas y/o familiar
- Más de 10 accionistas y/o familiar

Considera que la evolución de un fundador a nuevos participantes en la empresa es:



- Sencilla
- Con ciertas complicaciones y retos
- Muy difícil

En la integración de nuevos familiares al negocio



- Se integran a la empresa, su cultura, estrategia y valores
- Se integran, pero en ocasiones buscan cambios importantes
- Existe división entre la familia en esfuerzos y objetivos

La incorporación de parientes no debe verse como una solución fácil, ya que es probable que confundan su situación laboral e incluso tiendan a cuestionar más allá de su ámbito de responsabilidad. La experiencia muestra que suelen tener diversos intereses y expectativas sobre lo que esperan, y un grado incierto de involucramiento o compromiso por el negocio familiar (no es lo mismo ser amonestado por un tío que por un director de Recursos Humanos); además de edades y orígenes diversos, es posible que tengan un apetito al riesgo muy variable, que no entiendan la estrategia global y que acaben asumiendo la idea de que son dueños y pueden tomar decisiones.

Es lo que se percibe en el hecho de que 94% de las respuestas admite que incorporar familiares es complicado y hasta muy difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas.

Lo mismo ocurre en términos de compartir y alinearse a la estrategia. Las empresas que no están bien definidas desde el inicio, propician la incorporación de familiares que se sienten con derecho de inducir cambios o ajustes, incluso una desviación en los objetivos. Sólo en unos pocos casos (16% de las respuestas), los familiares parecen cumplir con la idea de integrarse de forma disciplinada y compartir los objetivos, así como la cultura construida de la empresa.



94% de los encuestados admite que incorporar familiares es complicado y hasta muy difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas



El camino de la institucionalización

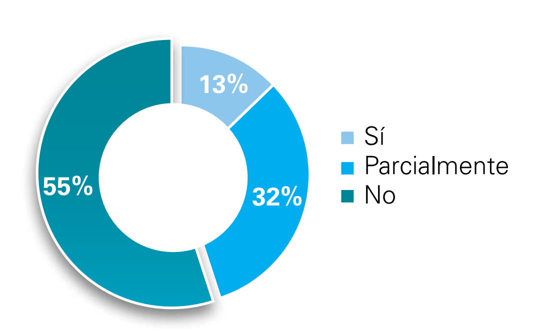
La sucesión y sus dilemas

En México, los emprendedores parecen tener una extendida resistencia –y en muchos casos desconocimiento– a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración. Los abogados, notarios y consultores son solicitados sobre todo cuando hay un conflicto y a efectos de resolverlo, pero desafortunadamente no de manera preventiva, para darle estructura y establecer el negocio en la forma adecuada. Ocurre con los contratos de alquiler, los laborales y los de proveeduría, así como con las compras y ventas, e inclusive con el crédito, que muchas veces se hacen de palabra y confiando en la responsabilidad y buena fé de las personas. Hay empresas que contratan personal de confianza y le dan acceso a dinero y vehículos, pero que nunca han confirmado si viven en la dirección que figura en la solicitud de empleo.

Algunos empresarios no recuerdan o tienen en cuenta que al establecer una sociedad (S.A. de C.V., por ejemplo), debieron correrse varios trámites, intervenir un notario y levantarse un acta constitutiva requerida por la Ley Federal de Sociedades Mercantiles. Ese documento contiene las disposiciones básicas sobre el objetivo y operación de la persona moral, la integración del capital social, la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración y la Gerencia, con claridad en sus derechos y responsabilidades, entre otros asuntos. Sin estos trámites iniciales ni siquiera se puede abrir una cuenta de banco. En este punto, ciertas empresas inician operaciones con un acta constitutiva activa más por el requisito legal, donde sus estatutos sociales o reglas de operación del marco de Gobierno, no tienen un enfoque ni a negocio ni a la familia. Estos marcos, cuando son bien ajustados y enfocados, buscan dictar reglas claras en toma de decisiones estratégicas, otorgar transparencia, equidad y rendición de cuentas. Desafortunadamente, cuando los estatutos no fueron bien analizados y enfocados, esto se hace evidente años después, cuando surge un conflicto y no existen reglas claras para resolverlo.

En México, los emprendedores parecen tener una extendida resistencia a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración

¿Existe un plan de sucesión?





Sucesión: mirando hacia el futuro

El testamento es la mejor manera de designar a los herederos para el caso del fallecimiento del titular, y un trámite sencillo que en muchas notarías se hace con un formato pre hecho y por internet. En el llamado "Mes del testamento", los notarios hacen descuentos y un testamento básico cuesta menos de dos mil pesos. Sin embargo, el Registro Nacional de Avisos de Testamento (www.testamentos.gob.mx) reporta que entre 2003 y 2011 ha recibido menos de dos millones de testamentos, a razón de unos 200,000 por año. Es una cantidad mínima para el enorme universo de propietarios y personas que tienen algo que heredar a sus descendientes.

Esta digresión confirma la imprevisión en temas legales, que se refleja en la pregunta sobre las medidas dispuestas para la sucesión de directores y propietarios de una empresa familiar. Sólo 13% de los encuestados ha considerado un proceso de sucesión, que no sólo debe referirse al eventual fallecimiento de un socio, sino a los cambios en la dirección, el retiro voluntario y el paso de la estafeta a quienes vienen detrás.

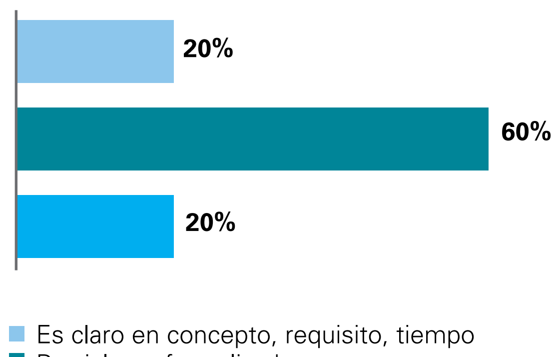
Es de llamar la atención que más de la mitad de los entrevistados (55%) no esté consciente o preparado y no tenga un plan de sucesión, mientras que 32% admite medidas parciales. Lo paradójico es que estos asuntos se podrían resolver de manera muy simple en el acta constitutiva, si los socios y gestores incluyeran de origen las cláusulas necesarias.

Actualmente, para aquellos empresarios que se han anticipado en temas de sucesión, uno de sus temas más relevantes y complejos ha sido el traspaso de la propiedad. Ya sea vía fideicomisos, testamento, sesión u otros similares, el traspaso de la propiedad siempre ha sido considerado un tema delicado.

El traspaso de propiedad puede generar, dependiendo de su esquema, obligaciones fiscales, así como desbalance en el poder sobre el negocio para diversos bloques familiares, como pueden ser hijos o hijas con estructura familiar diversa en tamaño. Asimismo, es relevante mencionar que en algunos lugares del mundo, las herencias se consideran ingresos gravables para efectos de



En caso de que exista un plan de sucesión, el mismo es:



- Es claro en concepto, requisito, tiempo
- Parcial - no formalizado
- No es claro

Impuesto Sobre la Renta (ISR), y México también ha analizado esta posibilidad. Por lo anterior, en ocasiones un traspaso de propiedad mal planeado puede generar pérdida de patrimonio, conflictos familiares posteriores y/o que algún bloque familiar quede desprotegido.

Para ayudar a resolver este tema, entre las mejores prácticas está el plan de sucesión que debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Esto cubre el lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, sean familiares o profesionales, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio, de la misma manera en que se forja la carrera de un ejecutivo en una empresa institucionalizada. Por ejemplo: ¿qué hacer cuando la esposa y heredera no se interesa en el negocio, o cuando el hijo estudió otra carrera o carece de habilidades? A veces, la sucesión no puede imponerse. Es entonces cuando llega el momento de vender o buscar opciones. Por esta razón, y dado lo sensible del tema, muchos especialistas aconsejan buscar la asesoría de terceros que no estén involucrados ni tomen partido.

De esta forma, la empresa puede evolucionar hacia la siguiente generación de una manera ordenada y responsable, y cuando el fundador desee retirarse será un proceso fácil, ya que la mayoría de sus responsabilidades habrán pasado a la siguiente generación. En definitiva, el consejo más importante es hacer un plan, documentarlo y comunicarlo para que no haya sorpresas ni frustraciones. Y es deseable que esos socios mayores realmente se retiren y, en todo caso, ocupen cargos honorarios que no interfieran con quienes se hayan quedado al frente de la operación.

Del 13% de las empresas que tienen un plan de sucesión, sólo 20% acepta que tiene claridad sobre el procedimiento. En cambio, 80% admite escenarios parciales o poco claros, lo que sugiere un conflicto más o menos inevitable. Si uno de los socios decide retirarse, ¿podrá su hijo ocupar su lugar o habrá que vender sus acciones entre los socios restantes? ¿Cómo proceder si, además, el socio tiene un puesto directivo, con un salario?

Más de la mitad de los entrevistados (55%) no tiene un plan de sucesión, mientras que 32% admite medidas parciales



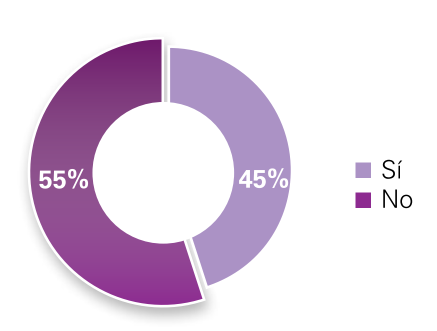
La organización interna y la administración

Uno de los signos de debilidad funcional de las empresas familiares es la falta de operación del órgano de conducción, como el Consejo de Administración, que sólo tienen establecido 45% de los encuestados; en el grupo restante debe entenderse que la función es ocupada por el llamado administrador único. Este Consejo debiera ser el espacio donde se define la estrategia, se discuten y resuelven los grandes temas de la empresa, el futuro, las inversiones, incluso el nombramiento y remoción de los directores y gerentes. No es necesario dotarlo de un aparato burocrático. De hecho, el Consejo puede reunirse sin mayores formalidades (que sí se requieren para la Asamblea de Accionistas). Reconocer su ausencia (55% de las respuestas), revela que las decisiones se toman de manera más o menos reactiva, y que probablemente los socios no se comunican de manera adecuada.

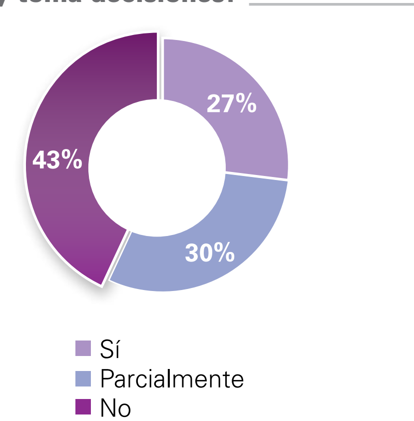
Algunas sugerencias sobre la importancia y operación de un Consejo de este tipo pueden leerse incluso en la página de internet *Small Business Administration* del Gobierno de EE. UU. También pueden ser de utilidad las guías del Centro de Empresas Familiares de la EGADE, en Monterrey (www.empresasfamiliaresegade.mx).

En los casos en que existe un Consejo de Administración, apenas 27% parece cumplir con los fines de discutir, negociar y hacer planes. El resto de las respuestas sugiere que se trata de una junta meramente informal, quizá esporádica, con fines contables y para cumplir con requisitos administrativos.

¿Cuenta con un Consejo de Administración?



¿Su Consejo de Administración analiza, discute, exige información y toma decisiones?

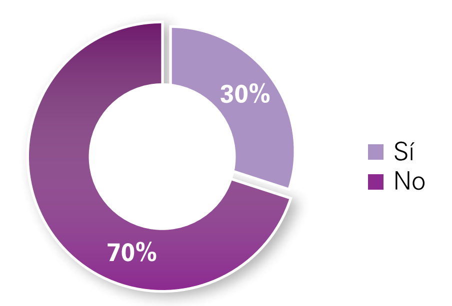




Sólo 45% de los encuestados tienen establecido un órgano de conducción, como el Consejo de Administración

Otro hecho significativo es que sólo 30% de los consejos incluya en sus reuniones consejeros independientes, un componente que no representa un costo significativo, y que tiene la función de aportar una visión externa. Pueden ser contadores, asesores o personas con experiencia en los negocios, que no estén ligados a la familia y que puedan opinar de manera neutral sobre lo que ven y les parece conveniente. Es una forma de evitar que los propietarios caigan en errores del tipo "ceguera de taller" o intereses personales ligados a su corto plazo y el bloque familiar que representan. La Ley del Mercado de Valores en México exige que las empresas que cotizan, cuenten con al menos 25% de consejeros independientes en su estructura. Para empresas privadas no existe una obligación al respecto, sin embargo, muchas ya lo están haciendo por aporte de valor. Esto, al considerar que una visión objetiva e independiente puede ayudar tanto a la empresa como a la familia a lograr una visión de negocio en beneficio de la permanencia a través del tiempo.

¿Tiene consejeros independientes en su Consejo de Administración?



Gobierno Corporativo: otra estructura pendiente

Considerando todo lo anterior, se desprende que la mayoría de las empresas familiares se conduce a través de decisiones más o menos unilaterales tomadas por los dueños y directores. En estas condiciones no es sorprendente que la estructura de Gobierno Corporativo sea precaria. Este concepto tampoco implica ceremonial o solemnidades especiales, sino que busca construir la visión, misión, valores y estrategias del negocio, incluyendo sus niveles de sostenibilidad y sus prácticas éticas, así como de control. Para las Mipymes puede ser suficiente un manual que establezca las reglas mínimas de orden, procesos y control, donde se describan las funciones de cada quién, y se tomen medidas para evitar sorpresas, conflictos de interés y pérdidas innecesarias. El Gobierno Corporativo no es una ley ni una constitución, sino más bien un reglamento de conductas para iluminar el camino, definir líneas de acción y evitar los riesgos más comprometedores. Nuestra sugerencia es siempre mantener un marco de Gobierno Corporativo flexible y no burocrático, siempre logrando un nivel de profesionalización que vaya en línea con la complejidad y necesidades de la familia y el negocio. A mayor complejidad empresarial/familiar, más robusto y formal tendrá que ser su marco de Gobierno.

Sin embargo, sólo 12% de las empresas entrevistadas, entre las que, como se comentó, existen algunas con más de 300 y 500 trabajadores, tiene establecido un manual de Gobierno Corporativo.

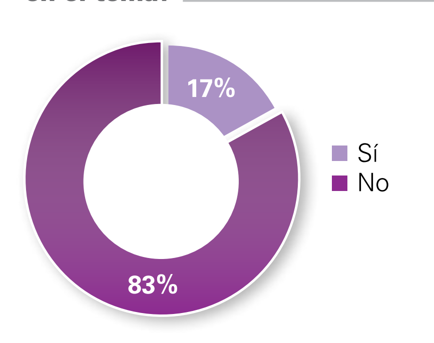
A la vista de muchas de las respuestas obtenidas, se comprende que 65% de las firmas carezcan también de un Comité de Auditoría, que es parte esencial de un Gobierno Corporativo, y puede entenderse como una instancia de control y gestión integral del riesgo. La visión de un Comité de Auditoría debe ser amplia en cuanto a identificar todo aquello que se puede interponer en el logro de los objetivos de la organización. Por lo mismo, su función debe integrar/coordinar tanto a una auditoría interna, como externa. El Comité, con visión de negocio, debe exigir a los órganos de supervisión (auditorías o grupos operativos de control, como puede ser un área de control interno) información y sugerencias en cuanto a un marco de control interno que busque gestión efectiva del riesgo.

Exceptuando el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría es el Órgano de Gobierno más apreciado en un marco, ya que otorga transparencia y tranquilidad, sobre todo a los accionistas y grupos de interés no involucrados día con día en la organización. Es por ello que, para realmente transmitir dicha tranquilidad al accionista no operador, su constitución, reglas y perfil de miembros, es un tema relevante a considerar.

En la pequeña proporción de empresas que sí tienen un Comité (35% del total), sólo 17% es presidido por un agente independiente, responsable de determinar si las cosas están bien o si hay desviaciones en la administración, en la tesorería, eventos adversos a la empresa o en los compromisos fiscales, etc. En el resto se entiende que el titular será uno de los socios o directores, quizá el responsable de hacer esas mismas tareas que se deben supervisar.

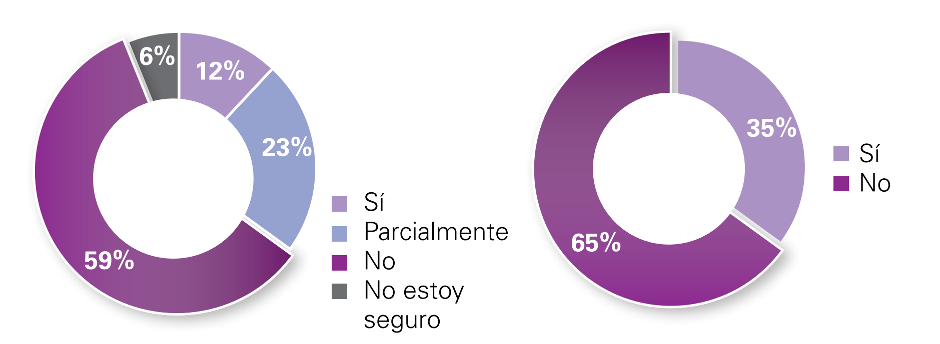
65% de las firmas carecen también de un Comité de Auditoría, que es parte esencial de un Gobierno Corporativo

¿El Comité es presidido por independiente con conocimiento en el tema?



¿Cuenta con un manual de Gobierno Corporativo o reglas claras en sus estatutos sociales?

¿Cuenta con un Comité de Auditoría?

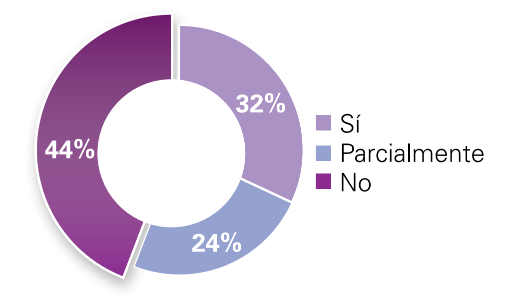


¿Por qué y para qué tener Gobierno Corporativo?



32% de los encuestados reconocen resistencias para organizar la empresa de una manera más institucional

¿Encuentra resistencia a nivel familiar para estructurar/gestionar un marco de Gobierno Corporativo?

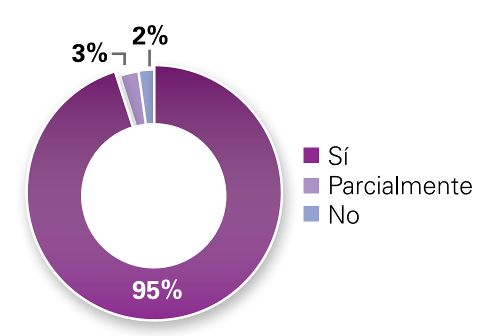


Cuando se pregunta sobre los obstáculos o resistencias a la conformación de alguna forma de Gobierno Corporativo, las respuestas parecen muy divididas. Un 32% de los encuestados reconoce resistencias quizá serias para organizar la empresa de una manera más institucional, mientras el resto parece no tener problemas mayores.

Pareciera que aquí ocurre algo similar a la indicación de usar un cinturón de seguridad al conducir un vehículo. Muchos conductores se resisten a usarlo o de plano se niegan, pero a renglón seguido reconocen que es la forma adecuada de salvar sus vidas. Las empresas parecen creer que una estructura formal y un marco de Gobierno es un obstáculo, pero al final reconocen que sería muy útil tenerlas en operación. Cuando se explica de manera clara qué es y para qué sirve, el Gobierno Corporativo es bien aceptado y puede encausarse. En 95% de los casos los entrevistados admiten que es útil y conveniente para el negocio.

Entonces habría que dar por un hecho que si bien el Gobierno Corporativo y el Consejo de Administración son bien vistos y no encuentran mayores

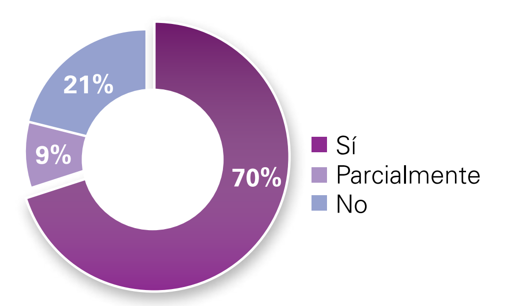
En lo personal, ¿usted considera que un marco de Gobierno Corporativo es valioso (es útil)?



resistencias, la escasa implementación se debe a otras razones como la creencia de que son complicados y costosos, y que limitan las decisiones sin agregar un valor tangible al negocio. O a que los socios están más apurados por resolver temas del día a día que en sumergirse en la redacción de reglamentos para los trabajadores, para el almacén, para los vendedores. Sin duda, no es un trabajo que tendrían que hacer ellos, porque de su documentación e implementación pueden ocuparse asesores y consultores especializados, lo que es altamente recomendable, debido a que, al mismo tiempo, podrían llamar la atención sobre los pilares del negocio que requieren ser apuntalados.

¿Y quién es el dueño de todo esto?

¿Tiene perfectamente claros los derechos de propiedad por persona (% accionarios)?



Es un hecho frecuente cuando se trata de hacer una valuación mejor conocida en inglés como *due diligence* de un negocio familiar: a poco de llegar abogados o auditores resulta que hay numerosas inconsistencias en lo que parecía un negocio sólido. Las propiedades inmuebles no siempre están a nombre de quien dice ser el dueño, o tienen todavía una vieja hipoteca o gravamen que nadie se ocupó de resolver; la planeación fiscal, por otro lado, puede ser que represente un enorme riesgo financiero; algunos de los primeros accionistas ya no forman parte del negocio, y existen otros que no están incluidos en las escrituras y las actas de la Asamblea. No es raro que algunos de los empresarios no distingan entre su dinero "personal" y la caja de la empresa, y que no quede documentación de esas disposiciones. Estos son apenas algunos de los problemas más comunes. Una revisión del negocio, de preferencia cuando es preventiva, ayuda a identificar riesgos y puntos dolorosos, y a ensayar medidas de reparación con vista a futuros negocios.

Desafortunadamente, es común observar empresas que, como resultado de su crecimiento en el tiempo, no tienen claridad acerca de quién es dueño de sus acciones y, en consecuencia, quién puede tomar las decisiones estratégicas sobre las mismas. Esto puede sonar extraño, sin embargo, cuando un negocio crece a través del tiempo, con diversas entidades legales y con nuevos miembros familiares, las mezclas de propiedad se van complicando, hasta llegar a ser confusas en un momento específico de análisis. Esto es de particular complejidad, sobre todo cuando existe un conflicto entre accionistas/familiares, y se quiere entender quién tiene derecho (legal) de qué y hasta dónde.

Esto debiera ser un llamado de atención, considerando que 30% de los entrevistados afirman desconocer su porcentaje o participación en las acciones y, por lo tanto, el valor de su propiedad.

Otro ejemplo del escaso interés sobre los documentos básicos de la sociedad, es el desconocimiento sobre el "derecho del tanto", es decir, la posibilidad de decidir de manera anticipada la forma y el precio en que los socios podrán adquirir la participación de aquel accionista que decida vender su parte. Tampoco existe mucha claridad (sólo 16%) sobre los métodos para estimar el valor de las acciones y el modelo de salida para quien ha decidido desligarse.

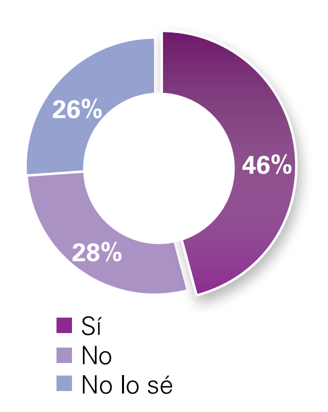
Como no tienen un esquema para decidir cuánto y de qué manera le pagarán las acciones a quien se quiera salir del negocio, podría ocurrir que el socio vendiera su parte a un extraño, o que el vendedor tuviera que aceptar lo que buenamente le ofrecieran los demás, lo que desencadenaría una ruptura familiar o incluso acabaría en los tribunales.

Específicamente en las empresas familiares, este tema es delicado, sobre todo cuando la familia política llega a involucrarse en la gestión de la organización. Desafortunadamente, la vida es frágil, y en ocasiones familias con buena relación tanto personal como de negocios, tiene que lidiar con la pérdida de un ser querido que resulta ser accionista. Esta situación en automático presenta a un nuevo accionista (vía herencia) que no es familiar consanguíneo, lo cual genera que los acuerdos y negociaciones ya no son tan fáciles o claras como con aquellos con los que los accionistas crecieron y tuvieron lazos sentimentales/morales de toda la vida. Una buena estrategia de salida de un accionista, con claridad en valuaciones, pagos/cobros y temas similares, se considera fundamental. Aunque la encuesta revele que pocos tiene dicha planeación y formalización en regla.



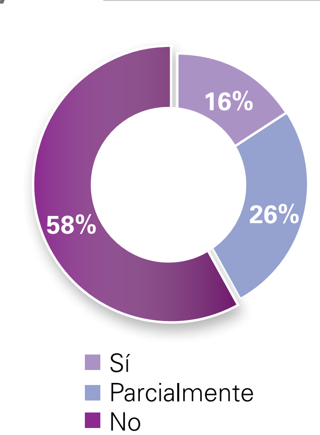
30% de los entrevistados afirman desconocer su porcentaje o participación en las acciones y, por lo tanto, el valor de su propiedad

¿Cuenta con derecho del tanto (preferencia en opción de compra) en caso de salida de un accionista?



Sí
No
No lo sé

En caso de salida de un familiar/accionista, ¿las reglas son claras en su salida, venta de acciones y valor?



Sí
Parcialmente
No



La estrategia para llevar el negocio adelante

El diagnóstico se complica todavía más cuando hay empresas sin Gobierno y sin una estrategia definida. Muchos negocios, incluso grandes y con un buen posicionamiento, siguen arrastrando durante años el sentimiento familiar, la dependencia reverencial hacia los fundadores, los modelos empíricos y la organización jerarquizada en la verticalidad y no en los méritos o resultados. A estas alturas, las empresas ya no son el sueño de un emprendedor, sino máquinas en movimiento que deben ser conducidas con las mejores prácticas y una visión realista que mira primero por el negocio y luego por la familia.

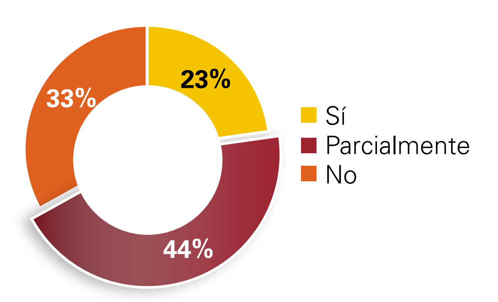
El apego a la tradición no es negativo en sí mismo, pero si todo ese proyecto se construyó para generar riqueza y asegurar el futuro, hay que hacer los ajustes cuando sean necesarios. Los fundadores no siempre reconocen que ha llegado el momento de darle forma institucional al negocio, de formalizar la estrategia para que sea sostenible, de identificar los riesgos y de establecer los indicadores para medir resultados y tomar decisiones. Sólo 23% de los entrevistados aceptan seguir una estrategia clara o bien diseñada, y que sea capaz de medir los resultados. Decir que esto se lleva parcialmente (44% de la muestra), es aceptar un serio contenido de improvisación. En la misma pregunta, 33% acepta que carece de una estrategia clara, lo que en otras palabras significa que el negocio quizá vaya bien, pero tal vez desviado de las metas planteadas.

La falta de un plan estratégico y de una visión de largo plazo, aunque sean básicos y estén contenidos en un par de cuartillas, van de la mano con la ausencia de procesos estandarizados y de políticas y procedimientos claros, formales y únicos, que puedan ser replicados bajo la forma de sucursales, agencias o franquicias. Esto sólo ocurre en 41% de las empresas, y significa que el resto está de alguna manera atado de manos para crecer, para diversificarse, para buscar alianzas o delegar responsabilidades en gerentes y representantes.

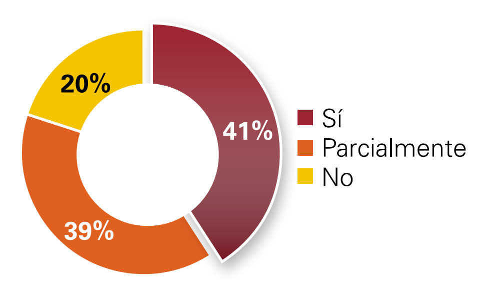
Un fundador normalmente es altamente activo y proactivo ante su negocio. Sin embargo, llega un momento que su trabajo personal se topa como consecuencia natural de sus limitaciones. El día tiene solo 24 horas y la semana 7 días. Por lo que la estandarización de procesos bien gestionados, es fundamental para poder delegar, seguir creciendo, y mantener a la vez el control de la organización.

En este punto, es relevante mencionar que para considerar que una empresa está estandarizada, debe integrar y formalizar tres temas. Procesos y actividades, gente capacitada y con perfil suficiente, y tecnología acorde a su complejidad de operación. Donde ninguno de los tres conceptos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda del crecimiento, permanencia y conservación del valor.

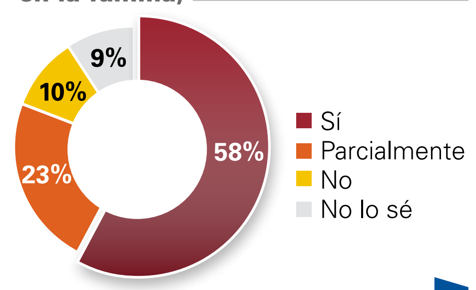
¿Cuenta con una estrategia clara, formalizada, actualizada y medible?



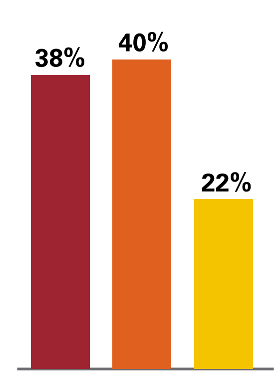
¿Sus procesos de negocio están formalizados y estandarizados (puede replicarlos en otra localidad)?



¿Considera que sus procesos están controlados? (se siente en capacidad de delegar o sólo confía en la familia)



¿Su estructura organizacional es clara y formal (todos saben qué puesto tienen, derechos y responsabilidades) o las líneas entre puestos no son claras?



- La estructura es formal. Todo es claro en derechos y responsabilidades
- Es parcialmente claro. La familia no tiene líneas claras
- No es claro



33% acepta que carece de una estrategia clara, lo que en otras palabras significa que el negocio quizá vaya bien, pero tal vez desviado de las metas planteadas

Todo este panorama parece no coincidir con las respuestas mucho más positivas sobre la posibilidad de delegar responsabilidades (58% se siente en capacidad para ello).
Si se observan las preguntas previas, este optimismo o confianza para "empoderar" a terceros, parece una expresión de deseos más que una afirmación basada en certezas. Esta suposición parece confirmarse cuando sólo 38% de los responsables admite que la estructura organizacional es clara, y que los cargos directivos y las responsabilidades están bien identificados. Si estas cuestiones básicas no son precisas, y la familia no reconoce las barreras y los límites (el restante 62%), es difícil que se puedan maximizar los activos y agregar valor al negocio de manera sostenible. Este tipo de negocios, rentables, con potencial, son un objetivo muy atractivo para ser adquiridas por fondos de inversión y empresas afines (competidores, proveedores, cadenas productivas), que buscan crecer de manera rápida comprando activos que pueden maximizar con esfuerzos razonables. Muchas buenas empresas familiares mexicanas, que en mejores condiciones hubieran recibido créditos o incluso acceso al mercado de valores, han sido adquiridas por inversionistas institucionales en busca de oportunidades.

De igual forma, una empresa que no tiene estructura, líneas de reporte y comunicación clara, está invitando a la informalidad y generación de feudos dentro de su negocio. Las líneas de reporte y responsabilidad con una estructura clara, apoyan a fincar derechos y responsabilidades, también claras, a los ejecutivos. Regularmente una organización sin estructura organizacional establecida, tiene conflictos de comunicación y responsabilidad, ya que bajo cualquier falla o desviación, es complejo explicar y analizar. Finalmente, esta carencia hace difícil definir a un responsable (para lo bueno y también lo malo) y, lo más importante, se complica el observar causas y origen, para aprender y mejorar.

La familia es primero, ¿y los trabajadores?

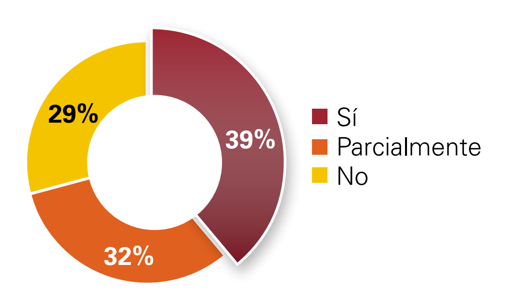
Una de las consecuencias frecuentes de una estructura endeble es el trato diferente que se da a los miembros de la familia frente a los ejecutivos y empleados contratados de la manera convencional. Es común constatar que la contribución de estos profesionales no es bien valorada, y que, en general, suelen ser relegados. En 61% de la muestra, la contribución de esos trabajadores no está claramente identificada ni valorada, y para ellos no existen mecanismos formales de retención. Este descuido no favorece el desarrollo de una gerencia profesional, con personal que aspire a crecer y alcanzar mejores posiciones. Son trabajadores que están amenazados por las decisiones de los familiares y socios, y sujetos a que alguien los haga a un lado o los ignore. Aunque reciban remuneraciones competitivas, no es fácil retener buenos profesionales, honestos y diligentes, cuando no existe un reconocimiento, un plan de desarrollo de carrera, la posibilidad de ocupar puestos directivos, y el trato es diferencial frente a los miembros de la familia.

En este punto, hay que enfatizar la importancia de valorar y mantener el conocimiento de la empresa, lo que se da, entre otros puntos, a través de brindar oportunidades suficientes al personal sin parentesco que labore en el negocio. No siempre la familia es suficiente, en aspectos técnicos o tiempo disponible, para gestionar un negocio. Por lo que ejecutivos sin parentesco se consideran fundamentales para el crecimiento. Un error común es mostrarles que no existe crecimiento y/o retorno para ellos en una empresa familiar. En el mediano plazo, lo entienden como una invitación para salir de la empresa y buscar nuevos horizontes, lo que significa la pérdida de conocimiento que puede impactar de forma relevante a la organización.

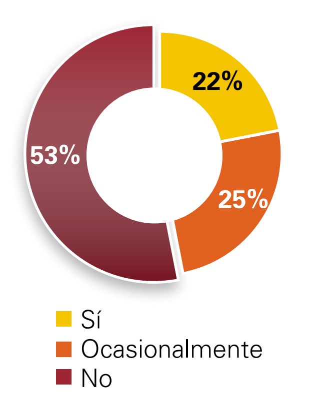
Contrariamente, los miembros de la familia no suelen ser evaluados y compensados en función de sus habilidades y resultados (78% de la muestra), lo que revela un panorama injusto y disparejo. Un escenario típico es que los gerentes cercanos a la familia gozan de una gran libertad para hacer, tomar decisiones y comprometer los activos de la empresa, sin que esas decisiones y sus resultados sean medidos, premiados o corregidos. Son un ejemplo pernicioso para los profesionales.

Asimismo, cuando el desempeño de "familiares operadores" no se evalúa y compensa. En consecuencia, existen dos efectos adversos para la empresa. Primero, se observan erogaciones que muchas veces son superiores a su retorno; es decir, se paga más de lo que se recibe. Si observamos esta situación en una empresa a largo plazo e incrementamos al número de familiares, empezará a haber impactos negativos notorios. Sin embargo, lo más grave, y que es un costo regularmente oculto, es que el "familiar operador" ocupó una posición de la que se tenían expectativas de retorno y valor para la empresa, pero que no cumplió con esa. Aunque complejo de cuantificar, en este punto es donde en muchas ocasiones las empresas familiares tienen un mayor efecto negativo.

¿Su personal no familiar está identificado, evaluado y existen mecanismos de retención en caso de ser un elemento de valor?



¿Los familiares que tienen alguna responsabilidad gerencial, son evaluados y compensados en consecuencia?



Sí
Ocasionalmente
No

61% de la muestra señala que la contribución de ejecutivos y empleados contratados convencionalmente, no está identificada ni valorada de manera clara

Presupuestos, planes y una mirada al balance



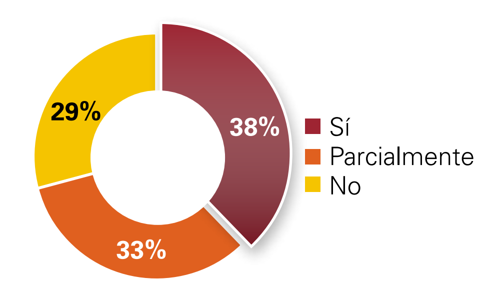
72% de la muestra asegura que no tiene la costumbre o la práctica de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios

El análisis desarrollado a lo largo de esta encuesta resulta consistente, incluso cuando se examinan las operaciones cotidianas y se interroga sobre la existencia de presupuestos y proyecciones basadas en casos de negocio. Hacer un caso de negocio es, en términos simples, proponer un proyecto de negocio, estimar la inversión necesaria para ejecutarlo y darle seguimiento hasta que se obtengan los resultados y el retorno calculado. Sólo 38% de las respuestas muestra apego a esta práctica, que es muy común en las empresas grandes y las trasnacionales, y que puede hacerse de manera sencilla en otras de menor alcance. Pero para 29% de las empresas encuestadas, este estilo de trabajo no existe, y en el restante 33% se realiza de manera parcial, lo que nuevamente sugiere que las iniciativas se toman de manera reactiva e intuitiva. A falta de indicadores clave de desempeño, en la mayoría de los casos no será posible saber si el negocio funcionó o si se generaron pérdidas que serán cubiertas o disimuladas con otro negocio más productivo.

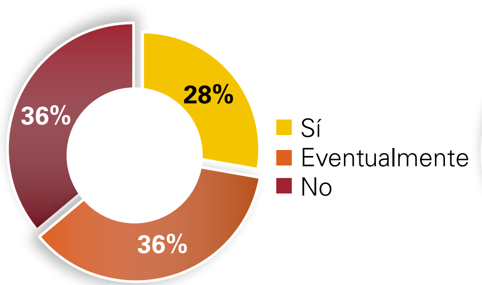
En conclusión, cuando algo no se mide, no se puede analizar, controlar y/o mejorar. Pero, al mismo tiempo, es indispensable recordar que integrar el presupuesto no es lo importante: lo crítico es analizarlo contra la realidad, identificando las desviaciones y aprendiendo a minimizarlas.

Lo anterior se confirma cuando 72% de la muestra asegura que no tiene la costumbre o la práctica de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios. Además, sólo 32% de los empresarios tiene indicadores para temas críticos del negocio y para documentar su desempeño. Cuando se trabaja de esta manera, quiere decir que 68% de las empresas encuestadas

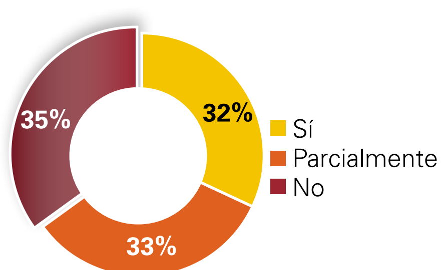
¿Cuenta con proyecciones y presupuestos, soportados con caso de negocio?



¿Se evalúan, analizan y toman acciones en desviaciones del presupuesto/plan?



¿Cuenta con indicadores para temas críticos de negocio que lo ayuden a administrar proactivamente?



avanza más o menos a ciegas. Lo grave es que cuando las cosas se hayan ido demasiado lejos o aparezcan focos rojos, probablemente será tarde para hacer correcciones.

Aunque no se menciona aquí el concepto de Gestión Integral de Riesgos, es muy importante que los empresarios aprendan a considerarlo y medirlo, porque es uno de los factores más interesantes de la administración contemporánea y asegura la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas. Riesgo es cualquier factor externo o interno que puede afectar de manera seria la productividad y rentabilidad de una empresa. Puede ir desde algo sencillo, como la salida de un gerente que se puede sustituir en pocas semanas, hasta descubrir que no se han pagado los impuestos adecuadamente, que los productos no cumplen con las normas ambientales o que los proveedores están entregando menos y facturando más. En los negocios actuales, desviaciones o distracciones en la conducción, o pérdidas francas de capital, pueden manifestarse como riesgos severos. Si el patrón no sabe si gana o pierde, si lo están engañando con las ventas, o si le están vaciando el almacén, todo el negocio y el destino de la familia están en predicamento.

Es indispensable evaluar la estrategia. Carecer de indicadores clave en una empresa, sería similar a no tener un medidor de combustible en un avión. Existen temas tan críticos en una organización, que no es posible atenderlos de forma reactiva, no puede darse el lujo de saber que no tiene combustible cuando ya va cayendo el avión. El costo es tan alto, que tiene que irlo monitoreando de forma proactiva/preventiva.





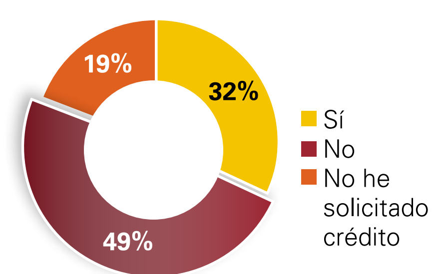
42 % de los empresarios entrevistados admite que sus negocios son todavía frágiles y que su funcionamiento depende de una o dos personas



La hora de la verdad

Crédito: la clave para crecer más

¿En el pasado ha tenido complicaciones para obtener un crédito?



Hoy en día, cuando el crecimiento de los negocios requiere echar mano de todos los recursos disponibles, sobre todo los tecnológicos y los económicos, contar con una buena estructura administrativa, contable y financiera es esencial para atraer a posibles socios de negocios. Es bien conocido que los bancos y otros intermediarios son muy celosos a la hora de prestar dinero a empresas familiares y, en particular, cuando perciben cierto nivel de desorden o inconsistencias en la operación y en los reportes financieros. Para abordar el tema, se les preguntó a los empresarios sobre sus experiencias a la hora de solicitar algún tipo de crédito o financiamiento, y las respuestas mayoritarias (49%) van en el sentido de que no han tenido objeciones. En cambio, 32% reconoce que sí ha tenido algún tipo de dificultad o complicación. El hecho es que una mala estructura institucional, falta de claridad y poca jerarquía en las estructuras de decisión, hacen improbable el repago de los créditos concedidos. Por el contrario, los bancos celebran y apoyan una buena estructura, una historia de orden y control, información fidedigna y auditada, y personal profesional y capaz de tomar decisiones por su cuenta. Los números en esta última gráfica son quizá muy optimistas, considerando que otras preguntas revelan falta de control y estrategia.

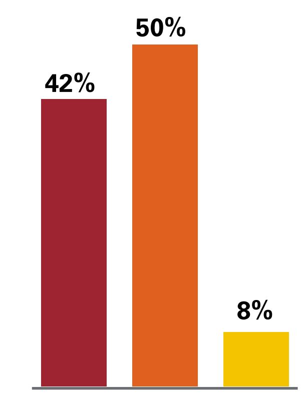
La buena noticia es que la reciente Reforma Financiera que persigue el propósito de ofrecer créditos en mejores condiciones y a menores tasas, tanto a las personas como a las pequeñas y medianas empresas. Según datos ofrecidos por el Secretario de Hacienda, en México la banca sólo presta el equivalente a 26% del PIB, uno de los índices más bajos de América Latina. Esta Reforma, que sin duda podría convertirse en un parte aguas para las empresas familiares, no debe entenderse como liberación de responsabilidades. Aun en las mejores condiciones, obtener un crédito

requiere un buen caso de negocio, una empresa ordenada y bien dirigida, pero sobre todo la certidumbre de que el crédito será usado para generar más valor y rentabilidad.

No hay que sorprenderse de que las empresas familiares tengan tanta mortalidad y que, a la vez, algunas puedan crecer de modo espectacular. Como se dijo, no todos los emprendedores recuerdan el contenido de las escrituras constitutivas, o pueden precisar el alcance de un Consejo de Administración. Quizá sea suficiente que sean buenos comerciantes o industriales, pero eso no los exime de identificar sus necesidades y de contratar los servicios para cumplir con las leyes, con las normas de la industria, y con las buenas prácticas del negocio.

El 42% de los empresarios entrevistados admiten que sus negocios son todavía frágiles y que su funcionamiento depende de una o dos personas; 50% señala una mayor fortaleza, aun cuando la dependencia se mantenga. Sólo 8%, una verdadera minoría, asegura que ya ha cruzado la línea de la madurez institucional, y que podría seguir adelante bajo el mando de profesionales, como muchas empresas en las que los accionistas y las familias participan en los Consejos de Administración y en la toma de grandes decisiones. Llegar a esta etapa es la culminación de un gran esfuerzo, pero todo indica que es la única forma de darle sostenibilidad de largo plazo. Es posible que en estas etapas maduras los familiares que no aportaban valor o experiencias ya hayan salido del negocio, y que la conducción esté en manos de profesionales. Pero a los fundadores que han tomado estas duras decisiones, siempre les queda el consuelo de saber que sus hijos o sobrinos no serán directores de una empresa pobre o quebrada, sino accionistas y herederos de un negocio próspero y que tiene futuro.

Considera que su empresa:



- Aún es frágil. Depende totalmente de mí o de un par de personas
- Se ha fortalecido, pero sigue teniendo gran dependencia de un grupo reducido
- Ha cruzado una línea institucional. Sobrevive sin necesidad de una persona específica



Conclusiones

Las empresas familiares generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país. Decir empresa familiar no necesariamente quiere decir empresa pequeña, puesto que la mayoría de las más grandes, incluso aquellas que cotizan en bolsa, tienen a la familia en el Consejo y en altos puestos directivos.

La elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores.

Por otro lado, la propiedad, junto con los derechos de designación de Consejo y toma de decisiones estratégicas, regularmente no es clara en las empresas familiares. Se asumen cosas erróneas, como el hijo que se dice dueño, cuando en realidad su estatus de hijo del dueño no le da poder legal de toma de decisiones, con efectos que regularmente impactan a la empresa en el mediano y largo plazo.

Un Consejo de Administración o una Asamblea de Accionistas no tienen que verse como un ejercicio solemne y costoso, y puede hacerse de forma sencilla para discutir los temas básicos del negocio. Inclusive, muchas empresas familiares, en el entusiasmo de hacer negocios y ganar dinero, se olvidan de asuntos básicos como tener un acta constitutiva en forma, que defina la participación de los socios y regule su operación, derechos y responsabilidades.

Cabe resaltar que 96% de los encuestados reconocen que el Gobierno Corporativo es una fórmula deseable y útil para darle certeza a la estrategia y mejorar el control, pero el hecho es que no hay consistencia en la implementación.

En este sentido, ¿cómo puede crecer y consolidarse una empresa que no tiene un plan estratégico? Sólo 23% tiene una bien definida, que se puede medir y corregir en caso de desviarse, lo cual nos indica un área de oportunidad para la gran mayoría de las empresas.

Un elemento muy importante es el personal profesional, es decir los empleados que no pertenecen a la familia, quienes agregan valor en la medida que son capacitados, respetados y retenidos en función de sus habilidades y resultados, por lo que no deben ser excluidos o desprotegidos en función de la familia.

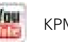
Por último, es indispensable que los familiares participen en la empresa en una condición competitiva, no por obligación o sentimentalismo, y deben ser medidos y remunerados como los demás, por sus resultados y su capacidad de desarrollar valor para el negocio.

Las empresas familiares generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país

kpmg.com.mx

01 800 292 KPMG


@KPMGMEXICO


KPMGMX


KPMG MÉXICO

Contactos:

Jesús González
Socio a Cargo de la Práctica de Sostenibilidad, Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo de KPMG en México
+52 (55) 5246 8652
jesusgonzalez@kpmg.com.mx









